

東洋大学学術情報リポジトリ Toyo University Repository for Academic Resources

## 研究領域 マーケティング関連とテクノロジーからの競争力創成領域 プロジェクト共同研究報告--浜松企業の競争力創成

著者	小川 純生, 幸田 浩文, 中村 久人
雑誌名	経営力創成研究
巻	4
号	1
ページ	113-135
発行年	2008-03
URL	<a href="http://id.nii.ac.jp/1060/00003323/">http://id.nii.ac.jp/1060/00003323/</a>



## マーケティング領域研究会共同研究報告

### 浜松企業の競争力創成

研究プロジェクトチーム：小川純生、幸田浩文、中村久人、疋田聰、平井宏典

#### はじめに

浜松地域（遠州地方）からはスズキ、ホンダ、ヤマハ、カワイ、トヨタといったグローバルな自動車メーカーやオートバイメーカーが5社も出現している。また、楽器産業でもヤマハ、カワイ、さらにはシンセサイザーのローランドは世界に冠たる企業である。また、浜松地域は、浜松ホトニクスをはじめ光技術を有する企業が集積していることでも有名である。さらに、この地域は昔から上記の企業も含め、平成技研、セリオ、アメリオ、浜松メトリックスなどベンチャー企業が育ちやすい土地柄としても注目されている。当マーケティング研究プロジェクトではどうして浜松地域にこのような注目に値する多くの企業が集中的に誕生したのか、当センターの研究テーマである「日本発マネジメント・マーケティング・テクノロジーによる新しい競争力の創成に関する研究」に照らしてその原因を究明してみたい。具体的には、浜松地域の歴史・風土と浜松製造業の特徴について概観したのち、スズキ、ホンダ、ヤマハ、および浜松ホトニクスのケースを取り上げ、最後に総括を行う。

#### 1. 浜松地域の歴史・風土と浜松製造業の特徴

##### (1) 浜松地域の歴史・風土

##### ①勤勉の風土

江戸時代の浜松藩はわずか5万石の城下町ではあったが、家康ゆかり（初代城主）の名藩であった。藩主水野忠邦は藩校として経誼館を、次の藩主井上河内守正春は克明館をつくっている。また、庶民教育には、寺子屋と報徳思想が大きな役割を果たした。遠州は二宮尊徳の報徳思想が広く普及する前から、荒れ地が開墾され綿花が栽培され江戸時代中期には木綿の一大産地になり、また茶、砂糖ダイコン、桑などの栽培も試みられていた。こうした勤勉な風土に報徳思想が入ってきて、働くエネルギーがさらに高まり、明治以降の発展の原動力になった（竹内，2002）。

##### ②よそ者を受け入れる風土

江戸時代には国替えて藩主は長く続かなかった。大正の初めに鉄道院浜松工場が設立され、200人近い技術者が全国からやってきた。これに多数の職工も加わり、浜松の機械製作と金属加工の水準は飛躍的に高まった。近年では日系ブラジル人労働者も大勢働いている。人事管理論の小池和男教授は異なる風土や環境で育った人間が接触することにより「接触効果」が生み出されこれが良い意味での競争を助長し産業の発展に繋がると述べている（小池，1997）。

③浜松の人は権力者の庇護を受けたことがないので、独立独歩の気風が強い。

例えば、明治時代に金原明善は浜松地域で私財を投げ打って灌漑設備を整備している。また、浜松市は、60年代には他県に先駆けて産業界と協力して工業団地を建設した。また、近年ではベンチャー企業を育てるため、市の仕事をそれら企業に発注することもやっている。

④浜松には企業を起こす土壤がある。

つまり、産業集積が発展の好循環を生んでいる。自動車、オートバイ、各種の部品や金型、工作機械などのさまざまな工場の集積がある。それを求めて他県からもメーカーが集まってくる。また、このような地域で育った子供にとって、こうした環境は科学や機械への好奇心を伸ばす絶好の機会となる。

⑤「やрмаいか精神」がもたらす激しいライバル競争の展開。

戦後浜松には30ものオートバイメーカーが乱立していた。ライバル競争の例としては、HY（ホンダ・ヤマハ）戦争（80年代）、ホンダ vs スズキ（小型自動車）、ヤマハ vs カワイ（楽器）、庄田鉄工 vs 平安コーポレーション（木工機械）など。「浜松で一番になれば、日本や世界で1位になれる」かもしれない。

## (2) 浜松製造業の特徴

①江戸時代からの長い製造業の歴史があり、いつも時代の先端を行く産業を育んできた。

綿花の生産（江戸初期）→綿織物業（江戸後期）→綿織物と織機の産地（明治中期以降）→オートバイ生産、軽自動車生産、自動車生産、楽器生産→光産業の発展

②大企業が時代の変化にうまく適応して成長を持続させた。

スズキ（自動織機からオートバイ、軽自動車へ）、ヤマハ（楽器、オートバイ）、カワイ（楽器）、ホンダ（オートバイ、自動車）、トヨタ（自動織機から自動車へ）

③規模拡大後も本社工場や R&D センターは浜松が拠点（トヨタとホンダ以外）で全面的移転はない。

④浜松高等工業学校（現静岡大学工学部）が産業の発展・テクノロジーに大きく貢献している。

高柳健次郎教授（世界に先駆けてテレビ画像の送信実験に成功）、浜松ホトニクス初代社長の堀内平八郎氏と現社長晝馬氏は卒業生（伊藤，2001）。本田宗一郎氏は聴講生。その他、ベンチャー起業家等を輩出。

⑤ベンチャー企業が絶え間なく生まれる土地柄である。

ヤマハ発動機からのスピンアウト組が多い（養成所ともなる）。アメリカで初期のシリコンバレーの起業家たちが、若い時代を IBM などの大企業で過ごし基本的な技術を習得したのと似ている。「77年入社三羽鳥」といわれた、アルモニコス（3次元 CAD/CAM による設計・製造）の秋山雅弘社長、エリジオンの小寺敏正社長、スペースクリエイション（機械設備の設計）の青木邦章社長は典型例。

### 【参考文献】

- 伊藤正憲(2001)「浜松の企業と風土の研究(その1)」京都女子大学『現代社会研究』  
 伊藤正憲(2002)「浜松の企業と風土の研究(その2)」京都女子大学『現代社会研究』  
 小池和男(1997)『日本企業の人材育成』中公新書。  
 竹内宏(2002)『「浜松企業」強さの秘密』東洋経済新報社。

(中村久人)

## 2. スズキのケース

スズキ株式会社(以下、スズキ)といえば現在、鈴木修会長の名を知る人は多いが、創業者鈴木道雄について知る人は少ないであろう。しかし、鈴木道雄なくして今日のスズキはないのである。本節では鈴木道雄にスポットを当てながら、戦前期からのスズキの自動織機製造事業を概観したのち、戦後以降のスズキのオートバイ製造事業および軽自動車事業への進出と本格的展開を、当研究プロジェクトの研究目的に照らして検討してみたい。

### (1) せんぜん期からのスズキの自動織機製造事業

鈴木道雄の開発した鈴木式織機、特に独自の工夫を凝らしたサロン織機は、同じく遠州出身者である豊田佐吉の自動織機とならんで織機業界ではよく知られている。豊田佐吉が大工出身だったことは知られているが、鈴木道雄も大工の棟梁に弟子入り後機大工に転向したのが鈴木式織機を開発する契機となっている。ただ、鈴木<sup>はた</sup>の織機技術が必ずしも当初から独自性を有していたのではなく、当時遠州の自動織機制作者には両人のほか、時代は前後するが坂本久五郎、水野奥像、坪井与惣治、水野久兵、須山伊賀蔵、今村幸太郎、鈴木政次郎、坂田弥吉などがおり、そうした織機制作の非常に厚い技術的蓄積が土台になっていたことは明らかである。しかし、その後の展開をみれば、鈴木道雄や豊田佐吉のように優れた技術力に加え、企業構想力を持った者のみが職人的織機制作者から企業家へと発展することができたのである(長谷川, 2005)。

愛知県へ移転した豊田自動織機を除くと、当時遠州の織機メーカーには、遠州織機、須山式織機製造所、飯田式織機製作所、日進機械製作所、酒井式織機製作所などがあった。鈴木式織機が成長したのは、鈴木道雄の明確な経営戦略によるものであったいえよう。豊田自動織機や遠州織機など当時の織機メーカーが大規模紡績企業を顧客として主に白糸を織る白生地用織機を生産していたのに対し、鈴木は遠州の中小織布業者を対象に白糸ではなく先染糸を織る織機を生産した。競争戦略のパターンには、競争相手と直接競い合って、顧客の需要を奪い合う戦略と、競争相手をつくらず、戦わずして勝つ戦略の2つがある。鈴木が生産したサロン織機は豊田自動織機や遠州織機が手をつけていない領域であり、鈴木は手ごわい両社とは戦わず独自の事業領域を確立する戦略を選んだのである。

こうした戦略は見方を変えれば企業の差別化戦略でもある。差別化には①製品の差別化、②サービスの差別化、③価格の差別化があるといわれるが、差別化のために製品開発を行う際の資源投入の方法には、①相手企業が持っておらず自分が既に持って

いる資源を利用するやり方と、②持っている資源は似ていても、あるいは少なくともそれをどこかに集中させるという配分のパターンで差別化するやり方がある。鈴木は資源集中によって効果的に差別化した製品をつくり出す戦略をとり競争優位性を生み出したといえよう。

しかし、鈴木道雄は織機製造事業に突き進みながら、織機を中心としたこの事業の限界をはっきりと認識していたのである。この認識のもとに戦前において既に自動車開発に着手し、戦後のオートバイ事業や軽自動車事業の展開に結び付けていくのである。

## (2) 戦後期オートバイ製造事業への進出

1950(昭和25)年に鈴木式織機株は労働大争議に巻き込まれている。争議により織機の受注は激減し、財務状況は極めて悪化した。この時の救世主が豊田自動織機製作所社長であった石田退三であった。彼は鈴木道雄からの2,000万円の融資と役員派遣の要請に応じたのである。石田の支援がなければ、現在のスズキは存在していなかったかも知れないのである。

鈴木式織機にとってオートバイ事業は2つの意義がある。1つ目は、本田技研が決定的な競争優位をもつ中で、後発参入者として参入し、本田技研、ヤマハ発動機、川崎重工業とともに4大メーカーの一角を確保したことである。2つ目はオートバイ事業への参入が軽自動車開発への道を開いたことである(長谷川, 2005)。

鈴木式織機のバイクモーター開発は、見えざる資産として蓄積されていた戦前の自動車試作車開発で得た技術を背景に1951年から進められていた。翌年には2サイクル・排気量30cc、0.2馬力の試作に成功し、これは「アトム号」と命名されたが市販には至らなかった。その後アトム号をベースに「パワーフリー号」、「ダイヤモンド・フリー号」が開発された。鈴木式織機では、後発メーカーが競争力を獲得するためには、他社にないオリジナリティーを盛り込むことが必要だと考えた。そのため、パワーフリー号の開発に当たっては次のような特徴を持たせた。①安定性を高めるため、モーターの装着位置を車体中央部とする、②自転車チェーンをそのまま駆動する、③ペダルも楽に使用できるようにする、④ペダル部分にフリー装置をつける。さらに、技術陣は新たに「ダブル・スプロケット・ホイール」を開発し、他社にない新技術を盛り込むことに成功している。また、後続車のダイヤモンド・フリー号は月産6,000台を超えるヒット商品になっている。

そして53年には4サイクル90ccのオートバイ「コレダ号 CO 型」が完成し、翌年から販売を開始した。本田技研に遅れること約5年で鈴木式織機はオートバイ完成メーカーとなったのである。54年には「コレダ号 CO 型」のエンジンを125ccに拡大した「コレダ号 COX 型125cc」を生産する一方で、新たに125cc・2サイクルエンジンの開発に着手している。鈴木式織機が2サイクルエンジンを選択した理由として、①加工技術が多岐にわたらない、②比較的簡単な生産設備で製造できる、③コストを低く抑えられる、④同じ排気量なら4サイクルエンジンに比べ、出力・性能ともに優れたエンジン開発が可能である、⑤顧客にとって構造が簡単で取り扱いが容易である、などによる。この結果開発されたのが、「コレダ号 ST 型125cc」であり、55(昭和30)年に

は総生産台数10万台に及ぶヒット商品となった（長谷川，2005）。

かくして52（昭和27）年に「パワーフリー号」を開発して以来、わずか3年で、同社の主力部門は自動織機事業からオートバイ事業へと完全に転換したのである。この転換によって、朝鮮特需によっても一向に回復しない織機事業の低迷を十分に補い得る成果を確保することができたのである。オートバイ事業での成長は、織機で蓄積した鋳物技術、機械加工・部品加工技術等の技術力が役に立っている。また、戦前、自動車エンジン開発の前段階として、オートバイエンジンの試作に成功しており、戦後に至っても当時の技術陣が温存されていたことが大きい。こうした技術開発力に加えて、スズキには戦前からの見えざる資産として、生産ノウハウ、人材、企業ブランド、販売網、顧客の信用、組織風土など長年の事業活動によって蓄積された無形の資産が保有されていたのである。

### （3）軽自動車製造事業への進出と本格展開

「ダイヤモンド・フリー号」の成功によって、鈴木式織機の経営状態は一気に改善され、1億円を超える銀行負債も完済し、豊田自動織機の石田退三からの借入金2,000万円もほぼ返済することができた。鈴木道雄は53年の役員会で小型自動車の製造を目的とした研究の開始を決定した。翌54年から自動車開発は鈴木道雄直轄のプロジェクトチームで行われた。四輪研究室のメンバーは鈴木三郎取締役製造部長をリーダーに総勢5名のスタッフが中心を担うことになった。これらメンバーの大半は浜松高等工業学校出身者で占められていた。彼らは、ダットサンやアメリカ軍将校が帰国の際売却していった米国製乗用車ポンティアックなどを分解整備するなどして、自動車の基本メカニズムを習得していった。

54年6月1日には、株主総会で社名を鈴木自動車工業株式会社に改称している。

四輪研究室は、54年に「スズライト」と名付けた試作車第1号を、翌年には試作車第3号を完成させている。同社はこの試作車第3号をベースにセダン、ライトバン、ピックアップの3タイプの製造を決定している。スズライトは360cc・2サイクルエンジンを搭載しており次のような特徴を持つ。①2サイクルエンジンをわが国で初めて搭載した四輪車、②FF（フロントエンジン・フロントドライブ）をわが国で初めて採用、③ステアリングギアはラック・アンド・ピニオン操舵装置を採用し、当時としては画期的な操作性を誇る、④免許証は軽自動車免許（スクーターと同格）で乗ることができる、⑤軽自動車のため車検がなく、税金も1,500円（小型車1,600円）、自動車保険料年額800円と維持費が安価、⑥出力加速が大きく、またFF車であるため走行安全性や室内居住性が高い、⑦3車種を揃えさまざまな顧客ニーズに対応可能、などである（長谷川，2005）。

55年の販売開始時には月産3～4台程度であり、1台生産するたびに10万円程度の赤字が発生していた。しかし、60年になると本格生産が始まり商用車（ライトバン）が5,824台生産されている。鈴木道雄の後継社長であり軽自動車の生産に慎重であった娘婿の鈴木俊三がスズライトの量産化を決断するきっかけになったのは、59年に伊勢湾台風によって四輪車工場が倒壊し生産が完全に停止状態になった時といわれる（長谷川，2005）。この時、4輪車の生産を打ち切るか量産するかの決断を迫られたのである。

この決断の背景には、さらに政府による「国民車構想」（軽自動車規格に最も近い内容）の発表や富士重工業が発売した軽自動車「スバル360」の大ヒットなどがあつた。

スズキの製品開発についていえば、他社との比較の中で良い製品を開発するという発想よりも、自社にしかできない独創的な製品を提供することである。つまり、ナンバーワンではなく、オンリーワン製品を開発することが重要であることを示唆している。織機ではサロン織機がまさにオンリーワン商品であつた。オートバイ事業では先行する本田技研との競争を避け、実用性の高い2サイクルエンジンに絞って製品開発を行っている。軽自動車の開発では、スズライトに実用性と耐久性の高さを組み込み、トヨタ自動車や日産自動車など4輪車主力メーカーとの競争では優位性を獲得することが難しいが、軽自動車ではオンリーワン製品を提供することを可能とした。オートバイの購入層はトヨタや日産が生産する中型車や小型車には手が届かないが、軽自動車に対する潜在需要は高いと判断したのである。

最後に、これまでほとんど研究されていなかった鈴木道雄という人物のリーダーシップについてみてみよう。会社の最大の危機は、1950年の労働大争議であつたと思われるが、その後、自動織機事業からオートバイ事業へのタイミングの良い転換、さらには軽自動車の開発と本格生産にかけた執念は一職人や技術者の域を超えた経営者としての適格な判断の結果である。企業が生き残って行くためには、トップが企業の命運を分ける重大な意思決定において適格な判断を行うことであろう。この点で鈴木道雄は過去の自動織機の成功体験にとらわれない時代の流れを見据えた判断を行っている。企業家が過去の成功体験を捨てることは言うは易く行ふは難しい。鈴木道雄はサロン織機の成功に捉われないで、その先の新たな事業ドメインとしてオートバイ事業と軽自動車事業を求めたのである。戦前、試作車の開発に成功した段階で、彼は織機事業を捨てる覚悟を持っていたと思われる。その決断は戦後も一貫して変わることはなかったのである。

その後、同社は74（昭和49）年に国内軽自動車市場でシェアトップを獲得しその後2005年まで32年間にわたって軽自動車トップメーカーとしての地位を維持している（2006年のトップはダイハツ）。事業ドメインの大転換への決断と目標達成に向けた彼の執念がなければ、軽自動車トップとしての地位を獲得することはなかったはずである。

今日では海外にも販売会社を持つだけでなく、インド、インドネシア、パキスタン、タイ、ハンガリー、カナダにおいてはオートバイや軽自動車の生産会社を有する一大多国籍企業に成長している（バルガバ、2006）。

（中村久人）

#### 【参考文献】

- 竹内宏(2002)『「浜松企業」強さの秘密』東洋経済新報社。  
 長谷川直哉(2005)『スズキを創った男 鈴木道雄』三重大学出版会。  
 R.C. バルガバ(2006)『スズキのインド戦略』（島田卓監訳）中経出版。  
 スズキ株式会社(2007)「会社概要」

### 3. ホンダのケース

#### (1) 浜松企業としてのホンダ

本田技研工業株式会社(以下、ホンダ)は、通称「ホンダ」で全世界に知られる、おもに二輪車・四輪車・汎用製品を製造する、日本を代表する機械工業製造企業である。同社は、1948(昭和23)年に静岡県浜松市に設立されたが、本社は、1952(昭和27)年とかなり早い時期に東京(現在、東京都港区青山)に移転し、創業地である静岡県浜松市内には、国内6カ所ある国内事業所の内2つの製作所(工場)があるだけである。しかし、ホンダは、スズキ・ヤマハ・カワイと並ぶ代表的な「浜松企業」として位置づけられている。それは、浜松地域で創業したからに他ならないが、きわめて開放的であって、バイタリティーに富み、独特の技術や販売ノウハウを編み出すという、浜松企業に共通する特徴をいまでも受け継いでいるからである(梶尾, 1980)。

ホンダは、日本の自動車製造企業として9番目と、必ずしも早いスタートを切ったとはいえないが、2007年7~9月決算では2桁の増収増益を記録し、日産を追い抜いて、国内生産台数でトヨタに次いで第2位の座に返り咲いた。しかし忘れてはならないのは、後発で業績に波がある四輪事業を支えてきた祖業である二輪事業部門の存在である。この部門が、日本の二輪車市場において、ヤマハ発動機・スズキ・川崎重工業という「世界ビッグ4」の一角を占め、長い間およそ50%のシェアを維持してきた。この二輪事業さらには四輪事業をここまで発展させてきたのは、いうまでもなく、戦後日本を代表する技術者・起業家として世界的に有名な、創業者・本田宗一郎の技術力であり、その経営哲学・理念に負うところが大きい(青野, 2007)。

したがって、本稿では、ホンダの経営力・技術力の源泉を探るために、同氏の経営哲学・理念あるいはホンダイズムが、ホンダの北米・欧州・中国・国内市場におけるそれぞれの事業運営に、どのように影響しているかをみとめることにしたい。

#### (2) ホンダの独自技術力

最近まで、日本の自動車メーカーでその経営力や技術力について注目されたものに、トヨタ自動車の「JIT」「カンバン方式」「自動化」や、日産自動車の「日産ウェイ」といったものがある。しかし、ホンダが何もしてこなかったわけではない。ホンダは、トヨタには生産規模では敵わないが、溶接・塗装・組立といった各設備を可能な限り汎用化するという「生産体質改革」を行うことにより、1つのラインで複数の車種を生産することができた。つまり、ライン間での生産機種の変換を容易にすることで、新車種にかかる設備投資の費用が削減できるようにしたのである(梅谷・高橋, 2005)。

また、ホンダは、ディーゼルエンジンの開発でもその技術力を遺憾なく発揮している。ホンダは、世界最大数のエンジンを生産するメーカーであるが、長い間ディーゼルエンジンの開発・生産をまったく行っていない。その理由は、ガソリンエンジン一筋でそれまでやってきたことと、環境に多大な影響を及ぼす排気ガス・騒音・振動を生み出すディーゼルエンジンの開発に、手を出す必要性がなかったからである。しかし、ガソリンエンジンと比較して、燃費効率や二酸化炭素の排出量も少ないという利点が見直されるにつれて、それまで嫌っていたディーゼルエンジンの開発に、1997年、ついに着手した(小宮, 2005)。



ホンダは、ガソリン車並みにクリーンなディーゼルエンジンの開発に取り組み、短期間にそれを成し遂げた。その結果、GM・フォード・日産というライバルが排ガス規制値をどうにかクリアできるかという時には、トヨタとともに規制値を大幅に上回る実績を上げている。それまでも厳しくなる排ガス規制をクリアするために、独自に「CVCC」エンジンを開発するなど、抜群の技術力で法規制に対抗してきた経験があった。とはいっても、このことは、「自力で創造した技術こそが企業の繁栄の泉である」というホンダイズムが、深く企業に浸透している証左であろう（土方・富岡・清水、2006）。

### （3）ホンダと北米・欧州市場

北米市場は、日本の自動車メーカーにとって、国内市場はもちろんだが、利益の半分以上を稼ぎ出す金の卵である。かつてはオモチャ扱いされた日本車も、排ガス規制や燃費効率の点から見直され、ホンダも「アコード」と「シビック」の2車種を安定的に売り続け、高いシェアを誇っている。加えて、ホンダ車を安売りしない戦略が功を奏し、中古車価格も下がりにくく、下取り価格が高いこともあって、ホンダ車には人気が集まっている（梅谷・高橋、2005）。

ホンダは、さらに北米市場において、GM・フォード・ダイムラークライスラーのいわゆる「ビッグ3」が独占している多目的スポーツ車（以下、SUV；Sport Utility Vehicle）・ミニバン・ピックアップなどのトラック系への参入を推し進めた。その理由は、北米では乗用車の販売に比べてこのトラック系の販売が急速に伸びているからである。したがって、アコードとシビックで安定的に売れ続けているとはいえ、北米での成功は、「オデッセイ」「CR-V」「リッジライン」といったトラック系の販売台数を、どれだけ上乗せできるかにかかっている（同上）。

また、北米市場での新車種による販売を強化する一方で、ホンダは、トラック系の生産拠点を米国内に求めている。それは為替変動の影響を回避するためという理由以外に、「需要のあるところで生産する」というホンダの基本理念がその根底にある。ちなみに、現地工場では、アメリカ的な能力主義的な人事処遇とともに、経営家族主義的な色彩も反映させ、良好な労使関係を築いている（小宮、2005）。

一方、欧州市場は、燃費規制が厳しく、ガソリンエンジン一筋でやってきたホンダにとっては、一時は撤退がささやかれるほど厄介な市場であった。それは他のメーカーからエンジンを調達し、独自のディーゼルエンジンをもっていなかったため、販売実績が上がらない状態にあったからである。しかし、上述した排ガス規制・燃費効率といったディーゼルエンジンの利点が見直されてきたことで、ホンダは一転してディーゼルエンジンの開発・生産に踏み切った。現在、アコード・シビック・CR-V・RF-Vの4車種にこのエンジンを搭載することで、日本の自動車メーカーの中では、トヨタ・日産・マツダについて4位ではあるが、着実に販売台数を伸ばしている（同上）。

### （4）ホンダと中国市場

ホンダは、二輪事業による先行的市場参入と四輪事業の後追い進出といった、ホンダの従来のグローバル化戦略をもって中国市場に進出した。ホンダは、1980年代初頭に二輪車の技術供与を開始し、1992年に二輪車の現地での合弁生産の段階に至り、1998

年に四輪車市場への参入を果たした。しかし、二輪事業は、中国国内の地場メーカーとの厳しい競争に苦しめられシェアを伸ばすことができず、2000年代当初には利益が出ない状態にあった。一方、四輪事業は、フランスのプジョーが中国から事業撤退するという幸運があったとはいえ、生産はもとより販売も順調に推移し、高い売上高・利益率を上げている（同上）。

なぜ中国市場では、世界を席捲しているホンダの技術力・経営力をもって、二輪事業がうまく立ち上がらなかったのだろうか。ホンダは、当初、二輪事業でとった都市圏市場をターゲットとした高品質・高価格政策と、現地の模造メーカーによる大量廉価販売によって、市場を失ってしまったのである。これに対してホンダは、現地の有力な模造メーカーと合併会社「新大洲本田摩托」を設立し、安価で生産するノウハウ、工場設備や販売網、さらには安価な労働力を手に入れることで、この危機的状況を脱した。こうした事態は、中国だけでなく、1998年までホンダの二輪車市場としては安定していたベトナムにおいても、中国からの模造二輪車によって同様なことが引き起こされていた。こうした苦い経験を経てたどり着いた対応は、ホンダの文化である「現場に行け、現物、現状を知れ、現実的であれ」という、三現主義に他ならないのではないだろうか（加藤、2004）。

一方、中国での四輪事業は、中国政府に高く評価され、広州本田は「日中合併の傑作、Win-Win 体制のモデル」といわれている。四輪事業は、これまでのホンダのグローバル展開による計画的な戦略がうまく機能しているといえる。具体的には、①最新型車種の投入、②先進的流通システムの導入、③中国製品の海外輸出など、といった同業他社とまったく異なる戦略をとったことである。そこには、二輪事業での反省が生かされていることはいうまでもないことである。この中国の二輪事業の失敗から成功への転換は、ホンダの徹底した三現主義ならびに創発的学習がみられた好例といえる（出水、2007）。

#### (5) ホンダと国内市場

ホンダは、すでに述べたように、2007年7～9月期決算は売上高・営業利益ともに2桁の増収増益を記録した。とくに海外での四輪事業の実績が順調に推移している。欧州市場では最大の販売台数の伸び率を示し、利益の半分を稼ぎ出す北米市場でも SUV の CR-V や小型車 Fit の売れ行きが好調であった。加えてアジア市場でも販売台数は前年同期よりも増加した。こうした、欧米・アジア市場での好調さとは対照的に、ホンダの国内市場での販売実績は低迷している。ホンダは、モデルチェンジした Fit や軽自動車に力を入れることで巻き返しを図ろうとしている。

しかし、ここきて2008年秋に予定していた高級車ブランド「アキュラ」の国内展開を延期した。それは国内市場での冷え込みが原因である。アキュラ導入を期待していたホンダの国内販売会社にとっては大きな誤算である。ホンダは、国内においては、「プリモ」「クリオ」「ベルノ」の3系列の販売会社(店舗)を通じて新車の8割を販売してきたが、この3系列が統合されることになり、その際高級ブランドであるアキュラブランドの販売店舗になることを前提としていた店舗があったからである。

同じホンダの車を3系列で販売するということは、互いが競争相手となる。その結

果、これまで販売台数主義に走るあまり、身内同士での値引き競争や台数の水増しなどの悪弊が生じていたのも事実である。そこで、ホンダでは、台数主義から顧客満足度の最大化へと目標を転換した。具体的には、2006年3月に、それまでの3つあった販売チャンネルを統合し、ホンダ全車を取り扱う全国2,400の「ホンダ」チャンネル「Honda Cars」（ホンダ・カーズ）を立ち上げたのである。

ホンダは、新しい販売チャンネルにおいて、「お客様にとってわかりやすい販売網の構築、Honda ブランドのクルマを全ディーラーからご購入いただける利便性、同一ディーラーからの継続的な営業・サービスのご提供」をモットーに、より高い顧客満足度を追求する。これは、ホンダの基本理念の1つである3つの喜び、とくに究極の喜びとする「第3の喜び、即ち買った人の喜びこそ、最も公平な製品の価値を決定するものである」に適うものである（板谷・益田，2002）。

本田宗一郎の片腕であった藤澤武夫の「（ホンダの）社長は技術畑出身者であるべき」という言葉がいまでも守られ、歴代の社長は技術畑の出身であるホンダは、技術力ならびに経営力においても同業他社とは一線を画した独自の存在である。

（幸田浩文）

#### 【参考文献】

- 青野豊作(2007)『新ホンダ哲学7プラス1』東洋経済新報社.
- 出水力(2007)『中国におけるホンダの二輪・四輪生産と日系部品企業－ホンダおよび関連企業の経営と技術の移転－』日本経済評論社.
- 土方細秩子・富田哲也・清水和夫(2006)『ホンダ大逆襲－環境至上主義時代に「エンジン屋」が急浮上－』東洋経済新報社.
- 梅谷哲夫・高橋徹(2005)『ホンダ「らしさ」の変革－突き抜けたクルマづくり－』日経産業新聞社.
- 小宮和行(2005)『ホンダ夢を実現する経営－世界を快走する秘密を探る－』PHP 研究所.
- 加藤鉦(2004)『中国ホンダ経営会議』ビジネス社.
- 長沢伸也・木野竜太郎(2004)『日産らしさ、ホンダらしさ－製品開発を担うプロダクト・マネージャーたち－』同友館.
- 山田徹也(2003)『トヨタ式とホンダ流－どこが違うのか－』こう書房.
- 池原照雄(2001)『トヨタ VS ホンダ』日刊工業新聞社.
- 板谷敏弘・益田茂編(2002)『本田宗一郎と井深大－ホンダとソニー、夢と創造の原点－』朝日新聞社.
- 梶原一明(1980)『浜松商法の発想－ホンダ・ヤマハ・カワイ・スズキの超合理主義－』講談社.

## 4. ヤマハのケース

### (1) 技術と市場

ヤマハの創業は、創業者である山葉寅楠が、静岡県浜松市の浜松尋常小学校の壊れたオルガンを修理したことからはじまったと言われている。当時（1987年）、オルガンはたいへん貴重で高価なものであった。

山葉寅楠は、紀州（現在の和歌山）の徳川藩士で天文係をしていた山葉孝之助の三男として生まれた。父の仕事を見たり、器具や機械類をいじるのが好きで、また手先も器用であった。若い頃、長崎で時計作りを学び、医療器械の修理にも携わっていた。

オルガンの修理そのものは、バネが2本壊れていただけで、それほど難しいことではなかった。この修理という機会に、山葉寅楠は、「オルガンはいずれ全国の小学校に導入される。いっそ高価なオルガンを自分の手で国産化したらどうだろう」という考えを持った（岩淵，1988，p. 19）。まさにこの時、山葉寅楠は、オルガン市場の存在を見出した。山葉寅楠の技術とオルガンという市場が、この時点において、連繋したのであった。

### (2) 技術と市場の変化

1959年12月、ヤマハは、国産第一号の電子オルガン「D-1」を発売した。もともとは、1934年にローレンス・ハモンドが、真空管バージョンの電子オルガンとして開発したのが最初であった。パイプ・オルガンを電気技術によって再現できないかという発想のもとに創り出したものであった。

この電子オルガンの開発には、多くの苦労があった。当初、真空管式のオルガンの試作機を作ったが、その発する音が、「プー」といういかにも電気機械な音だった。その後、アメリカの電子オルガンが、まだ真空管式が主流であった時、ヤマハは、トランジスタ式への移行を決断した。しかし、トランジスタは、当時、真空管よりも高価で信頼性も低かった。トランジスタ式の電子オルガンの最初の試作機は、トランジスタを3600個も使用していたという。開発費は、4,000万円であった。それは、61鍵の鍵盤、3段手鍵盤、32ペダル鍵盤で、機能は多彩で、さまざまな音や効果、さまざまなジャンルの音楽を演奏できるものであった。機能的には、問題なかったが、故障が多かった。

その後、前述したように、トランジスタ方式の電子オルガン「D-1」を発売したのであった。価格は、非常な努力により33万円という手頃な水準で市場に導入した。この「D-1」は、メインアンプ以外の回路は全てトランジスタであった。トランジスタの使用個数は、281個である。このトランジスタの安定性、不具合に泣かされたのであった。最初は、日本電気製のトランジスタを使用していたが、価格面、信頼性の点から、日立製のトランジスタの使用へと移行した。日立は、その時期、トランジスタなどの半導体事業に重点をおき始めていた。両者の思惑が一致し、独占的にヤマハ向けのトランジスタ製造ラインを日立は作り、日々、ヤマハと情報交換し、トランジスタの品質の向上へと繋がった。その結果、ヤマハの電子オルガンの安定性がもたらせられた。

ピアノのヤマハから電子オルガンへ、そして最近では、楽器のサイレント・シリーズであるサイレントギター、サイレントバイオリン、サイレントビオラ、サイレントチェロ、サイレントベース、サイレントブラスシステム、サイレント電子ドラム等々を製造し、販売している。楽器の演奏を楽しむ、音を楽しむという視点に立ち、既存の楽器の形態にとらわれず、あらたの形態の電子楽器類を市場に次々と導入している。

### (3) 技術と市場の多角化

音楽、演奏を楽しむには、良い楽器と同時に良い音響空間が必要である。ヤマハは、この点においても、さまざまな取り組みを行っている。それは、1969年の電気音響研究室の設置に始まる（岩淵，1988，p. 58）。ここでは、ステレオのシステム開発、電子楽器など、さまざまな研究をしていたが、その中の研究グループのひとつに「建築音響グループ」があった。この研究グループは、ヤマハが開設したレジャー施設「つま恋」や「合歓の郷」のエキシビジョンホール、屋内や屋外のホールなどの PA（パブリック・アドレス＝電氣的な音響拡声装置）設計を実施するほか、ヤマハの行うイベントの PA を手がけていた。音楽を聴く、堪能するには良くない状況、環境を、良い状況に変える、あるいは作るのである。音響条件の悪い日本武道館をコンサートができる音楽ホールに変身させたりもしている。全国各地にできるいろんなホールの音響設計も引き受けている。かつて、スイッチを切り換えるだけで、劇場やコンサートホール、スタジアム、体育館、イベントホールを音響条件の良い音場に変換することが夢であったが、それがいまや現実となっている。

この音響空間の創造は、大は通常の劇場ホールクラスから始まり、現在は防音室「アビテックス」という商品名で0.5畳～30畳までの、さまざまな大きさで消費者に提供している。

### (4) ヤマハの経営力

まず、山葉寅楠によるオルガン市場の発見がある。次に、マーケティングの教科書でよく指摘される「製品」を売るのではなく、消費者の欲している「機能・効用」を売るということを実践している。従来のピアノ、オルガン、ギターという楽器そのものを売るという発想から、楽器から得られる消費者の演奏する楽しみを売るという意図から、電子化されたより使い勝手の良い新しいタイプの楽器を創り出している。また、楽器そのものから、楽器を取り巻く環境、すなわち、より良く演奏する、より良く演奏を聴くということに関わる諸製品、諸環境作りも行ってきた。

いくつかの失敗もあったが、100年以上もの長い時間スパンにおいて、このような形で社会という環境に順応し、成長を達成してきた。その原因・根拠は、どこからきているのか？ ヤマハの企業組織そのものに内在している何が、それを可能にしてきたのか。あるいは、企業に内在するというよりも、ヤマハが存在する「浜松」の歴史、風土に内在する何か、関係しているのか。あるいは、これら以外の要因があるのか。本年度の研究は、まさにこの要因追究の取っ掛かりを作ったばかりである。

本節の締めくくりとして、ヤマハの企業組織内に成長の根拠があるとするならば、

その歴史的な事業展開、そして企業組織を舵取りする社長の在任年数、学問的背景、その他を概観する必要があると考え、「図表 ヤマハの社長と歴史」をまとめた。ここから、今後の論の展開を試みたい。

(小川純生)

図表 ヤマハの社長と歴史

	歴代社長	在任年	在任年数	技術系 or 文科系	その他補足
1	山葉寅楠	1897年～1916年	20年	技術系	創業者 時計職人、医療器具の修理 音叉デザインの商標作成
2	天野千代丸	1917年～1927年	11年	内務官出身	105日間の労働争議ストライキ
3	川上嘉市	1927年～1950年	24年	東大工学部	元住友電線の取締役 川上親子3代の始まり
4	川上源一	1950年～1977年	28年	高千穂高等商業（現・高千穂大学）	経営多角化 ヤマハ音楽教室開始 ヤマハ発動機設立
5	河島博	1977年～1980年	4年	名古屋経済専門学校（現・名古屋大学経済学部）	元ダイエー副社長
6	川上源一	1980年～1983年	再就任4年	高千穂高等商業（現・高千穂大学）	川上天皇と呼ばれる。河島博を解任、長男、川上浩を社長にする
7	川上浩	1983年～1992年	10年	日本大学理工学部	川上源一の長男 1987年「日本楽器製造株式会社」から「ヤマハ株式会社」へ名称変更、21の事業部制へ
8	上島清介	1992年～1997年	6年	慶應大経済学部	労働組合が川上浩に「出処進退申入書」の提出後、就任
9	石村和清	1997年～2000年	4年	早大理工学部	事業の多角化失敗。上場初の赤字、98、99年2期連続赤字
10	伊藤修二	2000年～2007年	8年	慶應大経済学部	大人のための音楽入門講座スタート
11	梅村充	2007年～		東大文学部	「ザ・サウンド・カンパニー領域」新中期経営計画

### 【参考文献】

岩淵明夫（1988）『ヤマハ新・文化創造戦略』TBS プリタニカ。

坂口義弘（1993）『ヤマハ帝国が危ない』エール出版社。

## 5. 浜松ホトニクスのケーススタディ

浜松ホトニクスは光技術というテクノロジーを核に宇宙・天文・通信・医療・バイオテクノロジー・半導体などの多様な分野で利用される各種光センサおよび周辺機器・応用機器の研究開発・製造・販売を事業としている。主要な製品である光電子倍增管は世界有数のシェアを誇るなど、浜松ホトニクスは光産業においてその技術力を背景に高い競争力を創出している浜松の企業である。

浜松地域の主力産業は輸送用機器（自動車、オートバイ）、電子機器、一般機械、楽器であるが、アッセンブリー産業はアジアの追い上げにより大手メーカーは生産拠点を海外に移している。浜松地域においてもアッセンブリー産業のシェア低下は必死とみられている。このような状況の中で、光産業において世界の最先端を走る浜松ホトニクスはその技術力と応用分野の広さから将来のリーダー企業と目されている（伊藤，2001，pp. 93-95）。

### （1）東海電子研究所の設立

浜松ホトニクスの成り立ちは創業者である堀内平八郎が浜松高等工業学校（現静岡大学工学部）に進学し、高柳健次郎教授の門下生になったことを抜きには語ることができない。同校が浜松地域の産業集積に大きな役割を果たしていたことが指摘されているように堀内平八郎も世界ではじめてカラーテレビの開発に成功した高柳健次郎教授の下で電気磁気学などを学び、大きな影響を受けた。

堀内は浜松高等工業学校を卒業後、NHK 技術研究所や日本電子工業株式会社などを経て、1948年に浜松市内で東海電子研究所を設立する。翌1949年には東海電子研究所と併置する形で東海真空管工業株式会社を設立し、一時は害虫駆除のために使用される誘蛾灯の製造・販売で好調だったが、害虫駆除の主流が農業になるという時代の流れの中で東海真空管工業株式会社は終焉を迎える。その後、堀内は高柳教授の下で学び研究を行ってきた「光」に専心することを決意し、東海電子研究所で再出発する。そして、翌1951年に手掛けていた光電管の手ごたえを掴みはじめ、松下電工株式会社と日本電気から受注するに至る。それまでは、堀内一人で研究開発・製造を行う典型的な家内工業であり、極度の資材不足・慢性的な財政難に悩まされる日々だった。松下電工株式会社からは街路灯自動点滅機用光電管の受注、日本電気からは光電管の受注および光電子倍增管に関する生産協力の要請を受け、東海電子研究所の事業は軌道に乗りはじめた。

### （2）浜松テレビ株式会社

1953年、堀内は光導電型撮像管の商品化への手ごたえから以前から考えていた新会

社設立の計画を実行に移すべく、晝馬輝夫（現浜松ホトニクス社長）や羽生紀夫（元常務取締役）に新会社への参加を呼びかけた。そして、三人は新会社設立の資金集めのため、知人や学校の先輩などのもとへ赴き、出資を募った。1953年9月29日、東海電子研究所は発展的解消という形をとり、浜松ホトニクスの前身となる「浜松テレビ株式会社」が資本金50万円で設立された。

浜松テレビ株式会社は社名にテレビとあるが、その事業目的は高柳健次郎教授の精神を受け継ぎ、その技術を延長・拡大して光と産業を結びつけることにあった。設立当初は社員7名で多品種少量生産を行う小さな町工場といった様子であったが、東海電子研究所でも取引関係にあった松下電工と日本電気に商品を納入していた。

日本が高度経済成長期に入ると、浜松テレビ株式会社も時代の流れに乗り、新商品の開発や業務拡張などにより成長拡大していく。その成長路線を軌道に乗せたのは、1958年に発売した浜松テレビ株式会社初の固体製品である半導体製品（Cdsセル）であった。このCdsセルは発売の翌年に日本ビクターのテレビチャンネル切替用およびブラウン管自動輝度調節用の素子として採用されることが正式に決定し、多品種少量生産だった浜松テレビ株式会社初の大量生産製品となった。その後、日本コロムビア、早川電機株式会社（現「シャープ」）といった企業も納入先として加わる。1961年の年間生産量は25万本に達し、売上全体の35%を占めるに至る。

1959年、光電子倍増管を発表する。当時の日本企業はブランド志向が強く、光電子倍増管の販売先として新規顧客を開拓することは非常に困難であった。このことから、浜松テレビ株式会社は販路を求めアメリカへ進出する。ここに浜松テレビ株式会社の海外事業のはじまりをみることができる。アメリカでの販売も困難を極めたが、晝馬の献身的な営業活動により順調に販路が拡大していった。このアメリカでの成功がブランド志向の日本企業に好影響を与え、日本でも新規顧客の開拓が順調に推移するようになる。浜松テレビ株式会社は光技術企業としての基盤を確固たるものにした。

### (3) 浜松ホトニクスの誕生

1978年、創業者であった堀内平八郎が社長を辞し、晝馬が社長に就任する。この頃には宇宙開発事業やメディカル分野にも進出し光技術をもとに幅広い分野で事業を展開するとともに、1969年には浜松テレビ株式会社初となる現地法人 Hamamatsu Corporation をアメリカに設立し、海外進出を展開するなど、光産業における日本の代表的な企業となっていた。このことから、浜松テレビ株式会社は部材メーカーではなく、東海電子研究所時代から一貫して研究開発を続けてきた「光技術」を応用しさらなる発展を目指すということから、社名を「浜松ホトニクス株式会社 (Hamamatsu Photonics K.K.)」に変更する。翌1984年には株式を店頭公開する。そして、1998年には東証一部上場を果たす。現在も光産業における世界的な企業として浜松の地で事業を展開している（坂本，2000，pp. 233-240）。

### (4) 浜松ホトニクスの技術力

浜松ホトニクスの高い技術力を示す事例として、まずノーベル賞を受賞した小柴昌



俊教授の研究施設「カミオカンデ」に浜松ホトニクス社製の光電子倍增管が用いられたことが挙げられる。ニュートリノを観測するために岐阜県神岡高山地下に作られた研究施設カミオカンデには浜松ホトニクス社製の光電子倍增管が大量に用いられており、スーパーカミオカンデに観測が引き継がれた後も同様に、浜松ホトニクス社製が用いられている。このことはニュートリノの観測に必要な製造の難しい大口径の光電子倍增管を製造できる技術力を浜松ホトニクスが有していたことを示している。

また、浜松ホトニクスの技術力は応用分野の広さからも評価されている。例えば、稲にある光を照射すると発育が速くなる研究、癌やアルツハイマーの早期発見の研究など光技術の応用を常に模索している（伊藤，2001，p. 95）。特に、医療診断分野における PET（Positron Emission Tomography：陽電子放出断層撮影装置）は一度に全身を計測できるため様々な部位の癌を発見できるものとして有望視されている。

現在、浜松市は文部科学省の「知的クラスター創成事業」で浜松に新産業を創出しようと産官学一体となった取り組みを展開している。2006年12月に浜松ホトニクスと浜松医科大学は包括的技術交流契約を結び、2007年7月には浜松市が「はままつ産業創造センター」を創設した。この光産業の創出・集積を目指す「浜松オプトロニクスクラスター構想」において浜松ホトニクスは中心的な役割を担っており、その技術力の高さがうかがえる。

#### (5) 浜松地域における浜松ホトニクスの役割

現在、浜松ホトニクスは社会貢献活動として様々な事業を展開している。上述の PET の開発に関連し、健康で長寿な社会の実現を目指し「(財)浜松光医学財団」を設立するとともに、浜松ホトニクス中央研究所敷地内に検診業務を行う「浜松 PET 検診センター」を設置している。また、光技術の高度化と新しい科学の創造に貢献する目的から「(財)光科学技術研究振興財団」を設立している。さらに、地域市民に対して最先端の光技術を解説し、新たな文化を創造することを目指す「浜松コンファレンス」を開催している。

このような取り組みの中で最も注目すべきは「光産業創成大学院大学」を創設であると考えられる。同校は、建学の精神を「光技術を中心としたニーズとシーズの融合による新産業の創造」とし、教学の柱に「起業」を据えている。光技術を通じて新しい価値の創出を行い、起業することでその成果を博士論文とつなげ学位を取得することを目的としている。

浜松地域の産業集積には浜松高等工業学校の存在が重要な役割を担っていた。前述の通り、同校の電子工学の第一人者である高柳教授の教えは浜松ホトニクスの創業者である堀内に非常に大きな影響を与えた。浜松ホトニクスが創設した光産業創成大学院大学も浜松高等工業学校と同様の役割を果たすことができるのではないかと考えられる。浜松ホトニクスは近年浜松地域において成長著しい電気・電子産業の代表的な企業であり、浜松オプトロニクスクラスター構想の中心を担っている。このような中で、浜松ホトニクスが光技術により産業の活性化を図ると同時に浜松地域の産業集積の一端を担っていると推測できる。

創業者である堀内は1967年から22年間に渡り浜松市教育委員を務め、この間の15年間は教育委員長を務めるなど教育・福祉に対して積極的に尽力している(坂本, 2000, p. 234)。研究者でもあり教育者でもあった浜松高等工業学校の高柳教授から創業者の堀内へ受け継がれた精神は浜松ホトニクスにも色濃く読み取ることができ、浜松地域の発展に大きな役割を果たしているといえる。

(平井宏典)

#### 【参考文献】

- 伊藤正憲(2001)「浜松の企業と風土の研究(その1)」『京都女子大学現代社会研究』京都女子大学, pp. 93-106.
- 伊藤正憲(2002)「浜松の企業と風土の研究(その2)」『京都女子大学現代社会研究』京都女子大学, pp. 39-46.
- 坂本光司編(2000)『ベンチャー創業学—浜松地域にはなぜ世界的企業が多いのか?』同友館.
- 竹内宏(2002)『「浜松企業」強さの秘密』東洋経済新報社.

#### 【参考資料】

- 財団法人光産業技術振興協会ホームページ  
<http://www.oitda.or.jp/> (2008年1月10日アクセス)
- 財団法人光産業技術振興協会(2007)『光産業の動向』  
<http://www.oitda.or.jp/main/prdct/prdct0700.pdf>
- 光産業創成大学院大学ホームページ  
<http://www.gpi.ac.jp/>

## 6. 総括：エンゲージメント形成のアルゴリズムないしヒューリスティクス —「浜松企業」のケース考察に際して—

### (1) 日本型従業員観とアメリカ型従業員観

企業は、自社の製品が消費者に受け入れられ、人気を博して大ヒット商品となっても、将来にわたって市場での生存を保証されるわけではない。それは一時的な現象なのかもしれないし、製品が売れ続けなければ、企業は市場で生き続けることはできないからである。だから、「売れる仕組み」、より正確に言えば、「売れ続ける仕組み」をつくりあげることが必要なのである。マーケティングとは、この仕組みをつくることを意味する。

また、いい技術さえあれば、製品が売れるというわけでもないし、どんな製品であってもマーケティング力を駆使すれば売れるというものでもない。技術とマーケティングは別々ではないのであって、「売れる仕組み」を構成する不可欠の部品である(疋田, 2007)ことは改めていうまでもないだろう。

この仕組みをつくりあげる手順は、「理論的」にはマーケティングの理念に則って順序良く「作業」を進めていけば上手く出来上がるハズであるが、実際は、「言うは易く

行うは難し」である。難しいのは、どの国の企業においても同様であろうが（難しくなければ、売り上げ低迷に悩む企業はもっと少ないであろう）、とくに、日本の企業においては、難しい。それは、何よりも、人（従業員）に対する考え方が日米で違うことに大きな理由がある。いうまでもないことだが、マーケティング理論はアメリカ発である。したがって、それは「アメリカ型従業員観」に立脚している。これに対して日本では、建前はともかく、心の中は「日本的従業員観」が支配的である。ここに、アメリカ発のマーケティング理論が、わが国において実践に供される際しっくりとはいかない根本的理由があると思われる（疋田，2007）。

ここで「日本型従業員観」とは基本的にすべての人のポテンシャルを信じる精神を信奉する考え方をいい、「アメリカ型従業員観」とはそのポテンシャルを信じる人とポテンシャルを期待しない人の2種類に分ける（人は2種類いる）考え方をいう。これを、スポーツを材料にして考えてみよう。

典型的なアメリカのスポーツ（団体競技）といえば、アメリカンフットボールをあげる人は多いだろう。バスケットボール、野球、アイスホッケーもアメリカで人気のあるスポーツだが、アメリカンフットボールは、これら3つに比べてアメリカ以外の国ではメジャーではない。世界でもっとも人気があるのは、いうまでもなくサッカーである。日米ともにメジャーなスポーツといえば、野球だろう。

アメリカンフットボールは、ゲームが数秒の単位で進行する。これに対してサッカーは反則があったときやボールがフィールドから出たりすればプレイは止まるが、基本的には中断することなく進行する（この点に関しては、バスケットボールやアイスホッケーも同様である）。野球は、投手の投球ごとに、実質的には進行は止まる。ワンプレイの時間（ボールが動いてい時間）は、アメリカンフットボールと野球がせいぜい数秒から10数秒で1分を超えることはマレであるのに対し、サッカーは1分に満たないときのほうがマレで、ゲームはあまり途切れないし途切れることを嫌う。この「途切れる時間」は、次のプレイの作戦や戦術を考え、相談し、メンバーの意思を統一する時間となる。とくにそのために充てる時間として、タイムアウト制度が設けられている種目もある。この場合、監督やコーチは、その中に（実質的に）加わり、主導的役割を果たすのが通例である。したがって、アメリカンフットボールや野球と違い、タイムアウト制度がなく、かつプレイが中断することの少ないサッカーの場合、「途切れる時間」のないぶん、メンバー個人の自由度や裁量度は相対的に多くなる。同時に、監督やコーチがゲーム中に「指示」を出しそれをメンバー全員に「徹底させる」ことは、相対的に難しい。つまり、やや極端ないい方をすれば、サッカーはプレイをしながら自分で考える。他方、アメリカンフットボールや野球は、次のプレイで何をするか決めてからプレイする。この場合、それを決めるのは、基本的には監督やコーチである。アメリカンフットボールや野球は、アメリカ型従業員観をベースにして成り立っているスポーツだということがよく理解できるのではないだろうか。高校野球で一球ごとにベンチを窺う情景を、自分で考えない指示待ち野球としてオールド野球少年が嫌うのは、この人間観の違いが顕著に現れている例として故なきことではなかろう。

## (2) マーケティングと技術の共鳴装置

さて、マーケティングと技術の共鳴を生み出すために、どのような方法があるだろうか。もっとも「理論的」なのは、あらかじめ作業の進め方を決め、その通りに進めることを旨とする方式である。

昨年度われわれが行った JR 東日本についての事例研究では、同社は上記のような「理論的」な方法をとっているとは認められなかった。この事例研究でわれわれは、JR 東日本は、経営環境の変化や自社技術の開発進行度、消費者ニーズの展開等を時々勘案しつつ、かかわる部署やメンバーを極めて柔軟に組み入れ再編成しながら、戦略を形成、実行していったことを明らかにした。そこでは、部署や人材の組み入れ・再編に人事部が効果的に機能したこと、および JR 東日本社員に「For the Company」意識が共有されていたことを「成功」要因として指摘している（幸田，2007）。教科書に書かれているような PDCA サイクルを忠実に実行したというよりは、サッカーのようにプレイしながら考える方式、というほうが適切である。

プレイしながら考える、あるいは歩きながら考える、という方式でマーケティングと技術が共鳴する状況を創り出すには、どのような工夫や仕組みが考えられるだろうか。いわば、マーケティングと技術の共鳴を生み出す「装置」とは、いかなるものだろうか。昨年度の JR 東日本のケース研究から得られた知見をふまえて考察したい。

考えてからプレイする、あるいはあらかじめ決められた通りにプレイする方式では、装置づくりは比較的容易である。なぜならプレイヤーの行動が予測できるからである。この場合は、個々のプレイヤーの能力を把握できていることがポイントになる。

他方、プレイしながら考える方式でこの装置が機能するためには、それにかかわる人たちが基本的に「日本型従業員観」を共有していることが必要であろう。いうなれば、価値観を同じくする、あるいは少なくとも理解し合えるという意味で価値観を共有できる人々が集まらないと、うまくいかないことは十分に考えられる。JR 東日本のケースからも、この点はきわめて重要な事項と思われる。

ところで、この装置には、マーケティングと技術を共鳴させる手順（アルゴリズムないしヒューリスティクスとでも呼び得る）が組み込まれている。このアルゴリズムないしヒューリスティクスは、誰にでも分かるように明示され制度化されていることもあれば、なんとなくそうなるという漠然としたものもある。それを分類すれば下記のように整理できる。

ア．制度化されている（組織が意図的につくっている）

①組織として明文化、定型化されている：会議やプロジェクト制度

②明文化されていないが組織として仕組みづくりされている：オフィスの配置やローテーション、教育

イ．制度化されていないが、仕組みがある（意図的ではないが、なぜかある）

③組織の慣習や空気：ホンダのワイガヤ

④地域の文化、風土や空気：出身地、立地、学校教育等から生まれる特性

ウ．たまたま、偶然

⑤個人のリーダーシップ：経営トップやカリスマ的人材

⑥たまたま、志を同じくする人々が集まった

エ. 組織の外でつくられる：企業が関知しないにもかかわらず、市場で共鳴してしまう

⑦消費者の発想、工夫

この分類に従えば、JR 東日本のケースは、上記①と②がベースにあり、⑤の動きを積極的にサポートした、と解釈できるのでないかと考えられる。機能している共鳴装置は、おそらく、1つの要因で説明解釈できるというよりも、いくつかの要因が相互に絡み合い、相乗効果をあげているのではないと思われるが、装置の中でマーケティングと技術を結び付け新しい価値を創り出しているのは、人間である。馬を水飲み場に連れて行っても、飲むかどうかは馬次第、ということもある。水を美味しくする努力をしても、馬次第という状況は変わらない。ならば、馬に飲む気になってもらわねばならない。マーケティング理論の言葉でいえば、組織内のエンゲージメントを形成する過程である。そのとき、共鳴装置が機能するようにするには、上記の分類を利用すれば、⑥の「たまたま」を「常に」に換えること、多くの人を②によって育成すること、①、③で「その気」にしてしまう（なってもらふ）こと、④を利用すること、⑤の出現を待つかりクルートすること、が必要となる。

われわれは、今回、人のパーソナリティが形成されていく上で大きな影響を与えているであろうと考えられる地域性に注目した。ここでパーソナリティとは、その人特有の行動の仕方という意味で用いる。それは、ある特定の地域に、技術とマーケティングが共鳴している活動をしている企業が多く排出していることを考えたからである。同時に、価値観を共有できる、を実現する要因として地域性もあるだろうと考えたからである。

なお、上記⑦について今回のテーマとしてはいないが、企業のマーケティング活動、とくにコミュニケーション活動によって創成される価値もあることを指摘しておきたい。消費者とのコミュニケーションや消費者間のコミュニケーションによって企業が考えもしなかった価値が創成される例は、近年、少なくはないからである。

### (3) 浜松企業のケースと今後の課題

われわれが取り上げた地域は、浜松である。なぜ、浜松地域からわれわれが取り上げた企業等、ユニークな企業が排出したのか。浜松地域には戦前からの技術の集積があったことのほかに、「やらまいか」精神や強い上昇志向といった浜松の歴史・風土を理由としてあげられることが多い。よく言われることとしては、静岡県人の特性は一般的に温暖な気候ゆえ、のんびりして開放的だが、男女でも異なり、東部・中部・西部で大きな違いがあるという。浜松は西部にあたり、浜松の男性は行動力がありせっかちといわれる。

われわれの関心からは、前記の「やらまいか」精神や上昇志向、さらに、生産現場からたたき上げた技術者が多いこと、浜松高等工業の存在（伊藤，2001，2002）等に

注目したいと考えている。個々のケースについては、現時点では全体像を述べるところまでであるが、今後、共鳴装置に組み込まれているアルゴリズムないしヒューリスティクスを考察し、「日本発」の中身を明らかにしていく。

(疋田聰)

【参考文献】

伊藤正憲（2001，2002）「浜松の企業と風土の研究（その1、2）」『京都女子大学現代社会研究』

幸田浩文（2007）「東日本旅客鉄道株式会社における技術経営（MOT）人材の採用ならびに育成過程の現状と課題——ヒヤリング調査結果を手がかりとして——」『経営力創成研究』第3号

疋田聰（2007）「モバイル・マーケティングによる競争力創成」『経営力創生研究』第3号